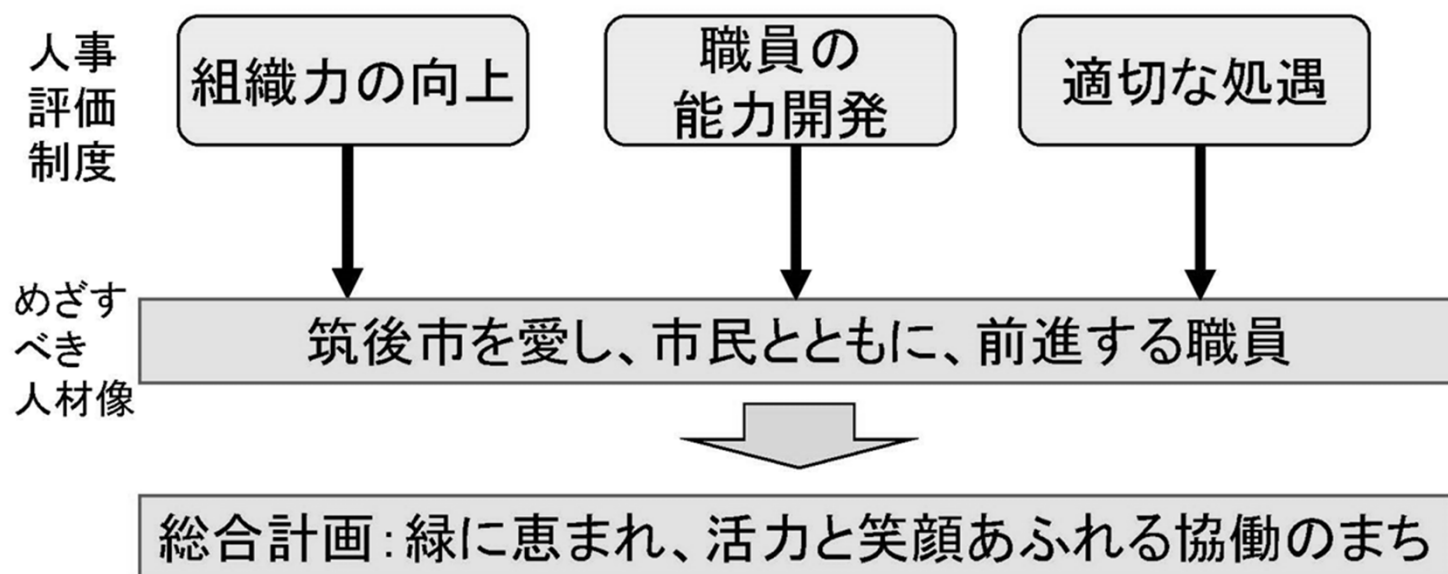


人事評価制度の導入経過と 現状、課題について

筑後市職員労働組合

人事評価制度のねらい・目的

- (1) 上司・部下・同僚間で相互育成を図り、組織力を向上する
- (2) 筑後市のまちづくりを担う職員の能力開発を、計画的、継続的におこなう
- (3) 頑張った職員が認められ、職員のやる気を醸成する



筑後市における人事評価制度構築の経過

【2005(H17)年度】

賃金確定闘争で当局に、人事評価について初めて要求書提出

(1)人事評価制度導入にあたっては、組合との十分な協議を実施し、拙速な処遇への活用を行わないこと。

(2)地公法の改正を踏まえ、人事委員会・公平委員会における公正かつ実効ある苦情処理制度を創設または機能強化し、具体的な制度設計と運用については、労働組合と十分交渉・協議を行うこと。

【2006(H18)年度】

賃金確定闘争で当局に2度目の要求書提出(前回と同じ内容)

⇒確認書を締結(以下、確認書より抜粋)

「人事評価制度を導入する際は労使で十分協議を行い、また具体的な制度設計、運用については、労使で十分な協議、交渉を行い、労使での合意に基づき実施する。」

【具体的な作業】

2007年4月 人事評価制度視察

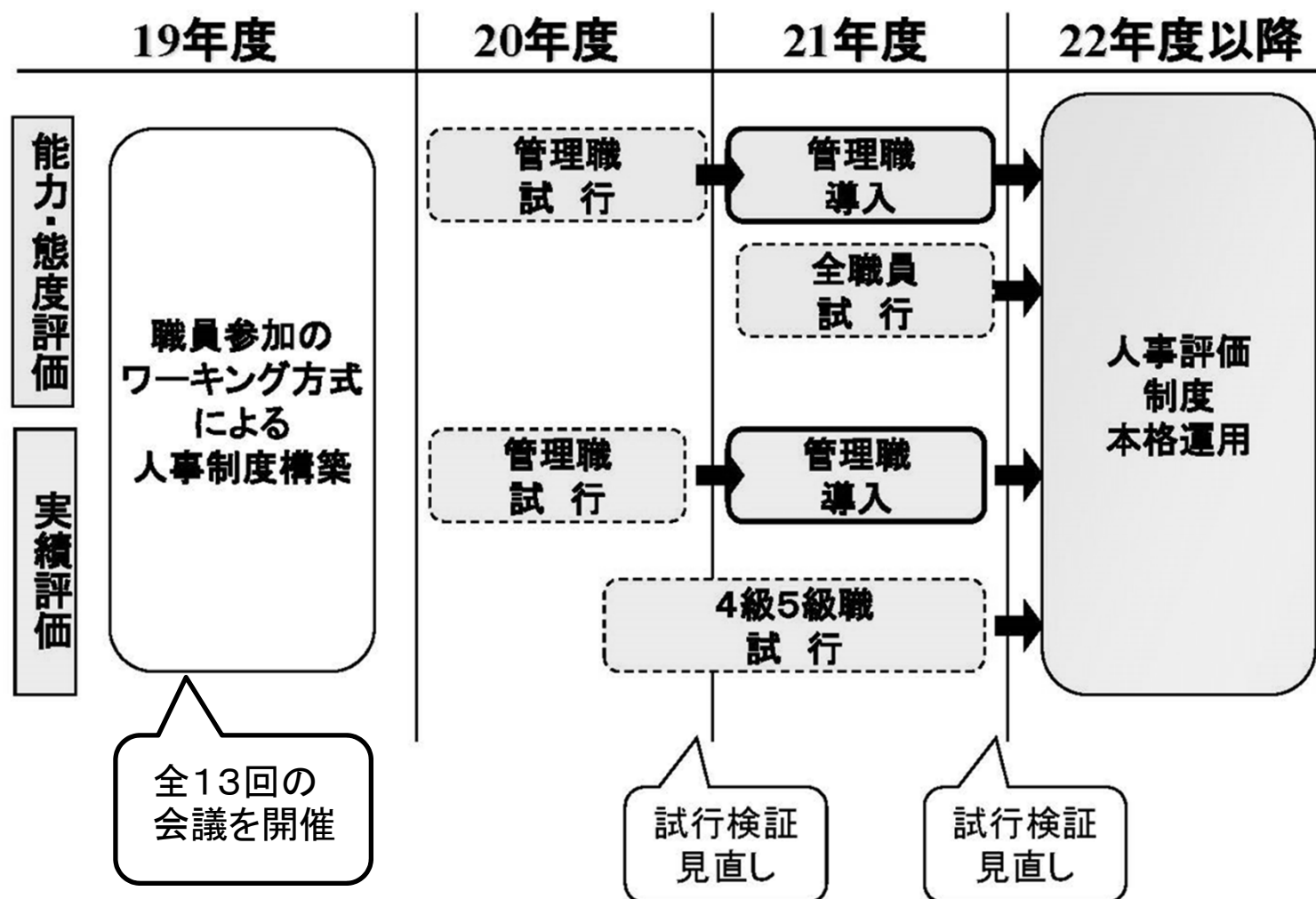
6月 組合主催「人事評価学習会」(計6回)

プロポーザル方式で評価制度構築の業務委託先決定(日本能率協会)

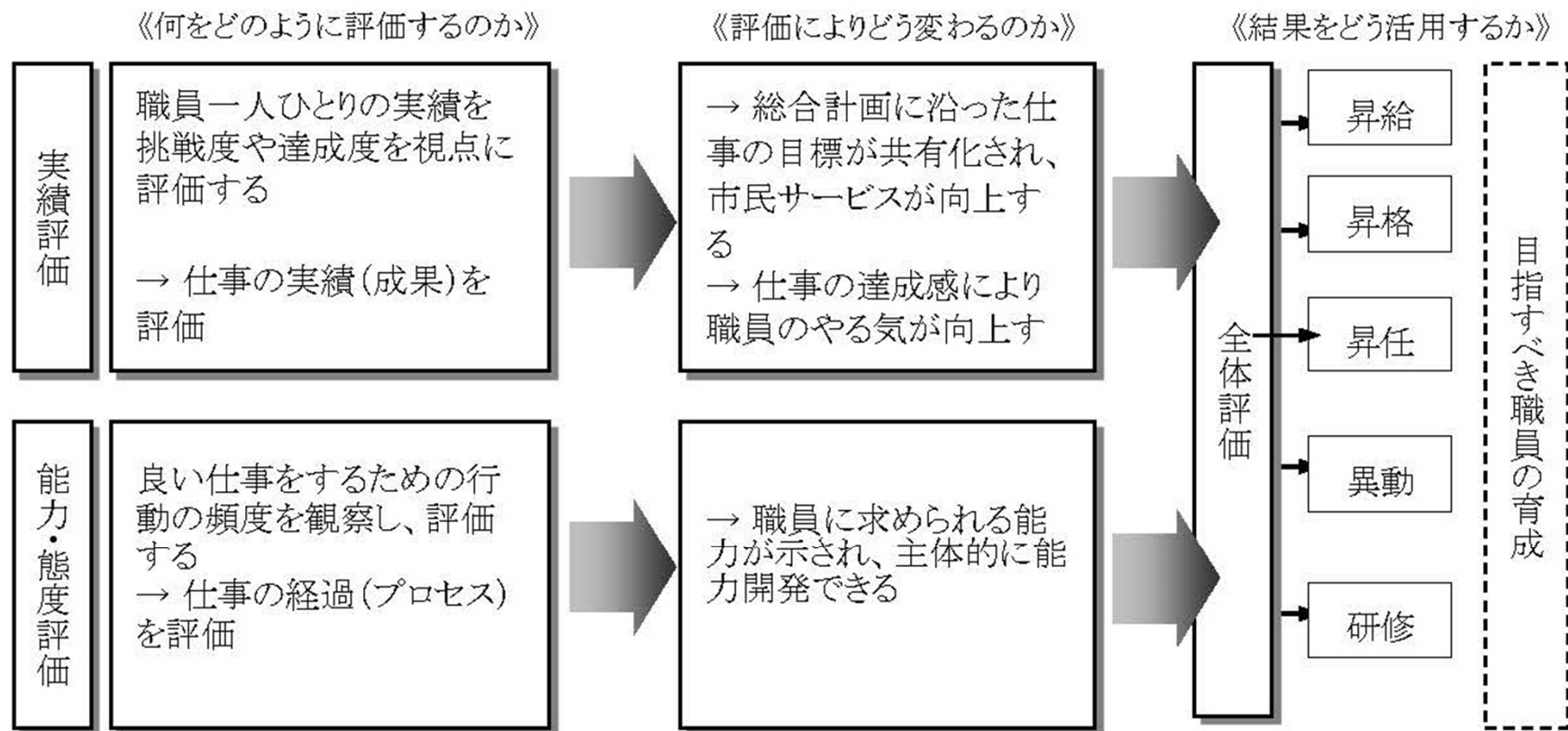
7月 制度政策要求で当局に再度要求

※職員代表(年齢、職種等を考慮)によるワーキンググループにより制度設計を行うことを確認。

人事評価制度導入のスケジュール



筑後市人事評価制度の枠組み



人事評価制度の概要

筑後市では、職員の能力開発・組織力向上等を目的として、平成22年度より全職員を対象とした人事評価制度を運用しています。

その概要は次のとおりです。

	対象者	内容
能力・態度評価	課長級以下の職員	職位ごとに求められる能力・態度を明らかにした上で、具体的な行動に基づき、能力等の習得状況进行评估する。 職員の自己評価を踏まえ、一次評価・二次評価を行う。また、評価結果を職員にフィードバックすることにより、次年度以降の更なる能力開発につなげる。
実績評価	職務級4級以上の職員 (技能労務職を除く)	行政評価と連動した組織目標を踏まえ、上司との面談により、個人ごとの目標を設定した上で、目標の達成結果や達成状況により、実績进行评估する。 中間期においては、進捗状況の確認等を目的とした上司との面談を行うとともに、年度末に評価結果を職員にフィードバックする。このことによって、人材育成を進めるとともに、総合計画に掲げた成果の向上につなげる。

人事評価の対象者

級		1級・2級	3級	4級	4級・5級	6級	7級
能力適応期		基礎的 能力養成	実務専門 能力開発	高度な実務専門 能力開発	行政経営 能力拡充	行政経営 能力活用	行政経営 能力熟成
主な職名等		主事補・主事	主任主事	相当な経験を有する主任主事	主査・係長・参事 補佐・労務主任	課長級	部長級
果たすべき 役割		日常の 業務遂行者	業務の 担当責任者	高度な 実務専門家	事務事業 および <u>一部基本事業の</u> 責任者	課および <u>施策・基本事業の</u> 責任者	市の理事者 および <u>政策・施策の</u> 責任者
人材育成の 方向性		基礎的能力の 取得	実務専門能力の 開発	チームリーダーと しての基本習得	組織マネジメント 能力の開発	能力・経験の発揮と 継続的な能力維持と自己開発	
一般職	能力評価	○	○	○	○	○	—
	実績評価			○	○	○	○
専門職	能力評価	○	○	○	○	—	—
	実績評価			○	○	—	—
技能 労務職	能力評価	○	○	○	○	—	—
	実績評価			—	—	—	—
配点		能力100 実績 0	能力100 実績 0	能力80 実績20	能力70 実績30	能力50 実績50	能力 0 実績100

筑後市の能力・態度評価の特徴

○能力挑戦項目の設定

実績評価の対象外である3級以下の職員については、決められた項目以外の能力挑戦項目を設定し、加点する。5点満点中の2%（0.1点）

○人材育成に活用できる能力期待水準の設定

能力を大雑把にするのではなく、具体的な着眼点に落とし込み
評価を行うことで、評価の視点を提供し、能力不足の把握と評価の公正性に役立てる。

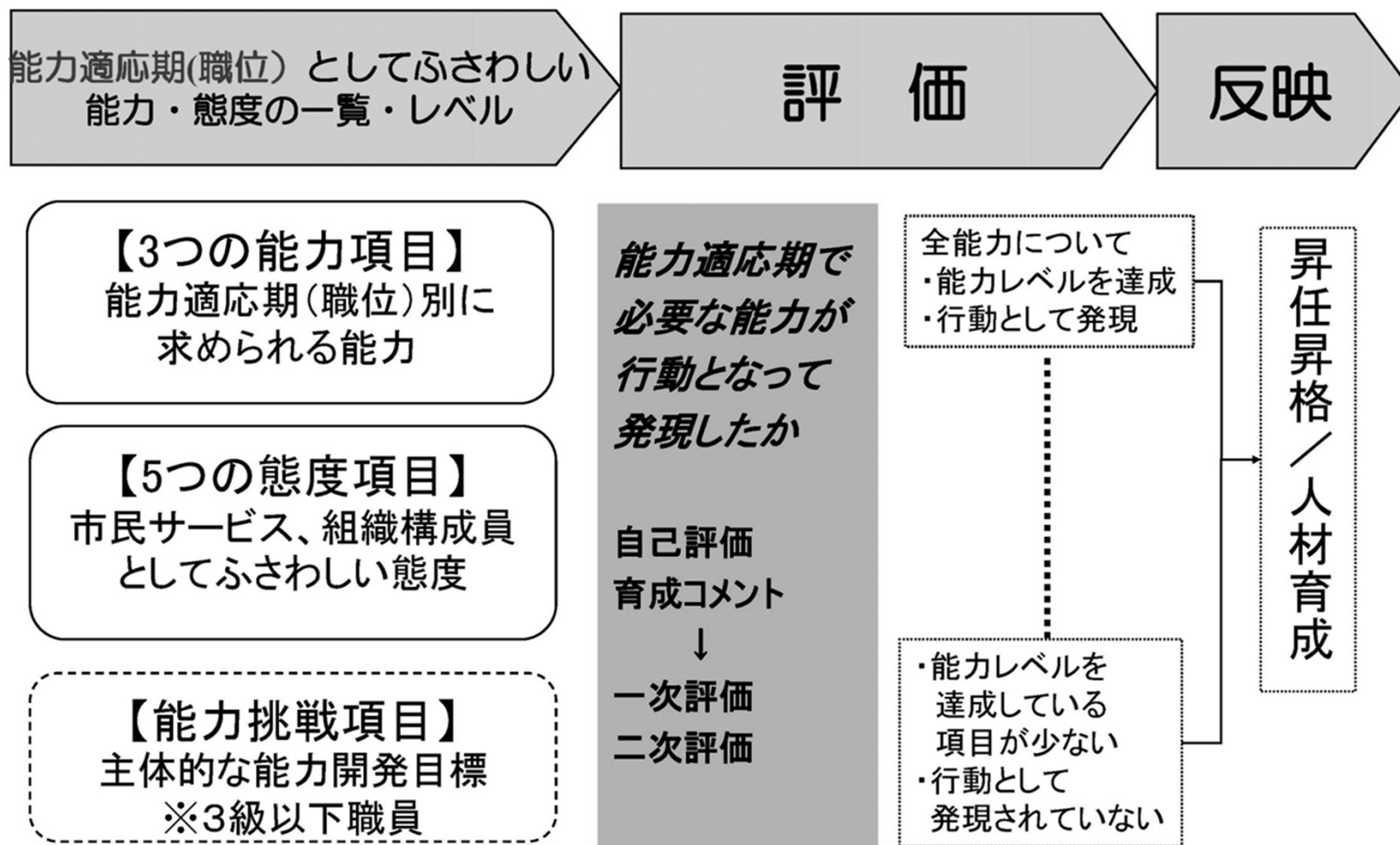
○人材育成を強く意識した評価手順

- ・3級以下職員の期初の能力開発目標設定
→1年間でどのような能力をどのような場面で習得するかを上司と設定
- ・自己評価による振り返り（全等級）
- ・係長級による育成コメントの実施（係長未満の職員）

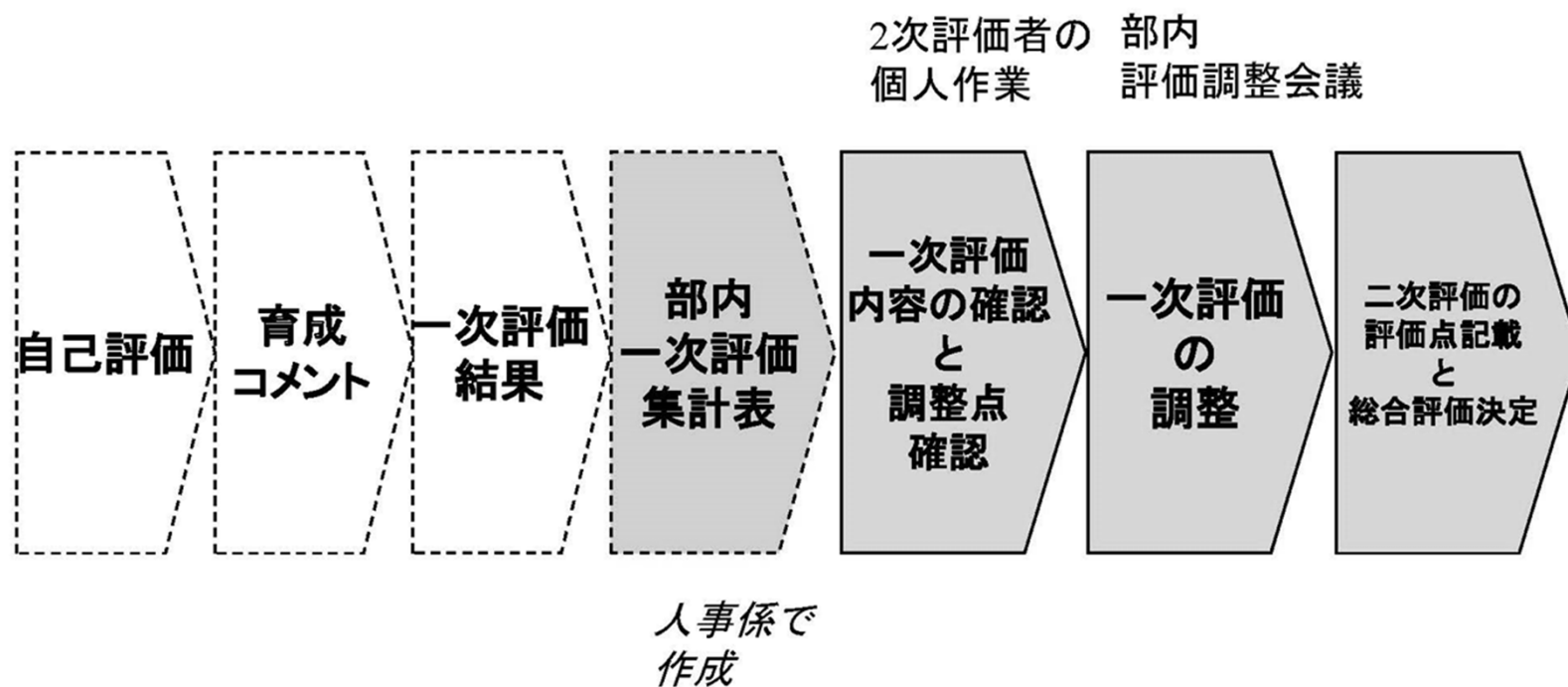
○係長以下の部内評価を会議形式で決定する

係長以下の二次評価は、部長と課長出席による会議形式で検討し、評価の公平性と評価者の評価のばらつきを是正する。

能力・態度評価の考え方



能力・態度評価の流れ(評価の進め方)



筑後市の実績評価の特徴

➤行政評価を活用した目標設定

- ①組織決定された総合計画の成果指標、事務事業の成果を目標設定の基本とする
- ②職位で果たす役割にあった目標設定とする
(課長は戦略的目標、係長は事務事業中心等)

➤行政評価および予算編成を考慮したスケジュール

組織としてのPDSをまわすために、行政評価結果および予算編成と連動したスケジュールで実践する

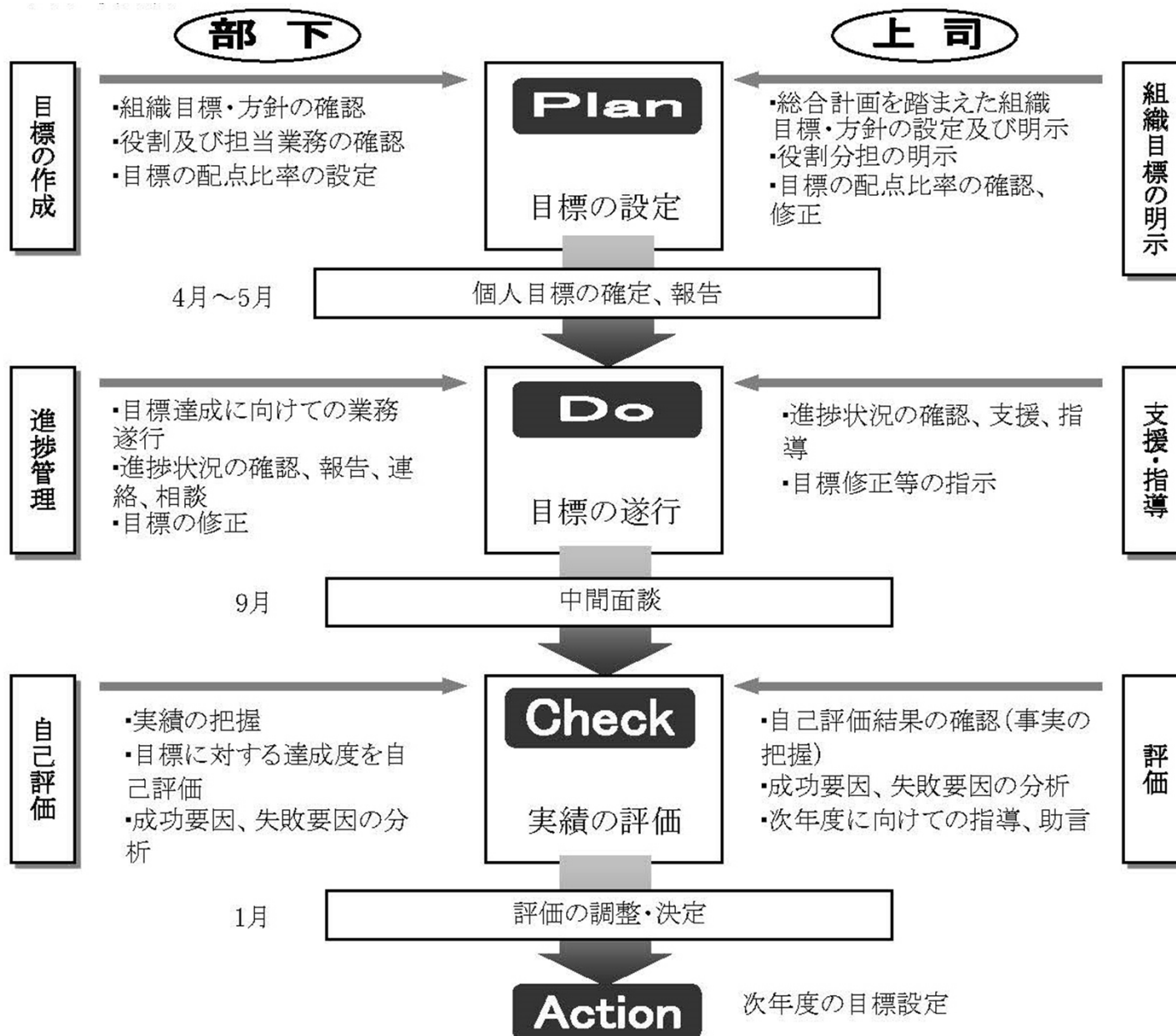
➤目標に重要度を設定し、組織目標への意識を高める

各人に3～5設定される目標に対して、組織としてぜひ達成したい目標への重要度(評価の配点比率を高める)を設定して、達成意識を醸成させる

➤係長以下の部内評価を会議形式で決定する

係長以下の二次評価は、部長と課長出席による会議形式で検討し、評価の公平性と評価者の評価のばらつきを是正する

実績評価のマネジメントサイクル



実績評価(評価の進め方)

■各目標の個別評価

5	目標を大きく超えて達成
4	目標を超えて達成
3	目標を達成/目標やや下回るがプロセスが優秀
2	目標を下回る/プロセスは適切
1	目標を大きく下回る/プロセス不適切

配点比率

×

目標名 評価基準 × 配点比率 = 評価点

目標A 3点 × 50% = 1.5点

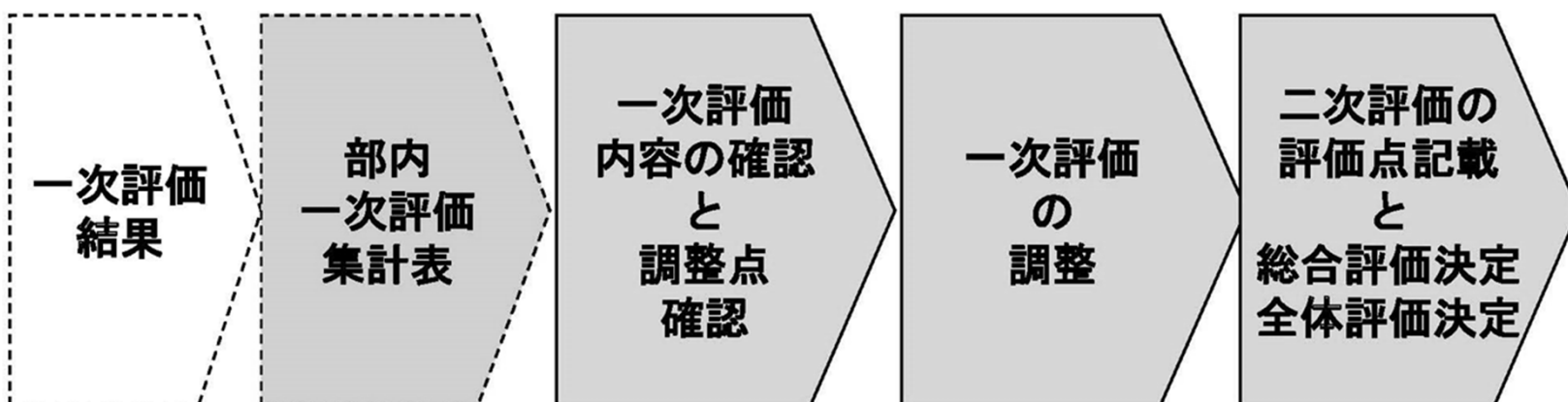
目標B 4点 × 20% = 0.8点

目標C 4点 × 30% = 1.2点

配点計100% 合計 3.5点(5点満点)

2次評価者の
個人作業

部内
評価調整会議



人事係で
作成

全体評価(評価の決定)

■ 1級～3級職員 ⇒「能力・態度評価」の評価結果がそのまま全体評価

■ 4級以上の職員 ⇒ (「能力・態度評価」× 評価比率) + (「実績評価」× 評価比率)

手順1: 階層別の配点比率

4級(主任主事) → 能力80%実績20%

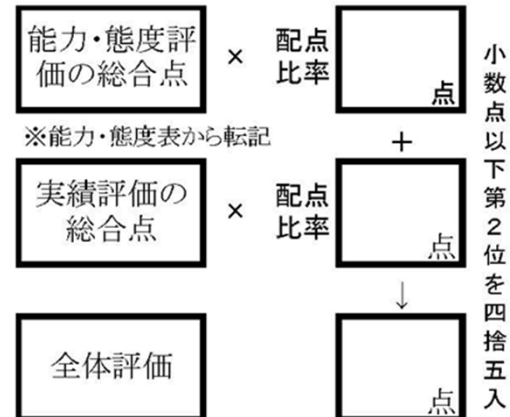
4・5級(係長) → 能力70%実績30%

6級(課長) → 能力50%実績50%

手順3: 全体評価基準との照合

評語	内 容
A	勤務成績が極めて良好である
B	勤務成績が特に良好である
C	勤務成績が良好である
D	勤務成績がやや良好でない
E	勤務成績が良好でない

手順2: 全体評価の算定



評価結果の開示と評価フィードバックの実施

人事評価制度は、人材育成型の制度構築を目指しています。そこで、職員の能力開発や動機付けを図るためには、評価結果を被評価者に伝えるとともに、部下の自己評価結果を確認しながら、1年間の振り返り、部下の良かった点、改善点などを伝え、本人の気付きをもたらすことを目指します。

また評価結果を被評価者に伝えることで、被評価者の納得性が高まるとともに、被評価者への説明をおこなう評価者の評価能力が高まります。

本市では、評価表のコピーを、被評価者に渡し、フィードバックをおこないます。

信頼性と客観性の確保

評価の結果に関しての意義申し立て(不服)やトラブルは、当事者だけの問題ではなく制度運用の信頼性に関わる問題

【苦情処理のシステム】

⇒人事評価審査委員会

(構成メンバー:総務部長、市長公室長、学校教育課長、職員代表3名)

※現在まで苦情等の申出は0件

人事評価制度の現状について

	能力態度評価のみ	実績評価対象
A	評点合計4.5以上で「3」以下の評価がない	評点合計4.4以上
B	評点合計3.6以上4.5未満で「2」の評価がない	評点合計3.5以上4.4未満
C	評点合計2.7以上3.6未満で「2」の評価がない	評点合計2.6以上3.5未満
D	評点合計1.7以上2.7未満	評点合計1.6以上2.6未満
E	評点合計1.7未満	評点合計1.6未満

【評価区分ごとの分布】

B: 5%強、C: 90%程度、D: 5%弱

⇒アンケート結果からは評価に対して一定の納得は得られている(適切に評価されている22.6%、どちらかといえば適切に評価された62.1%)。

一方で、

- ・「頑張っても頑張らなくてもどうせC」

- ・評価の固定化への危惧

- ・差をつけることを求める etc. 組合員の声があるのも事実。

制度導入後の主な見直しの経過

	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
管理職	試行	本格実施				
係長以下		試行	本格実施			
勤勉手当成績率反映			管理職のみ3%	全職員5%	7%	10%
主な見直し				能力開発挑戦 項目配点の見直し(最大 0.25⇒0.1)		システム 導入
				労務職実績 評価廃止 チーム目標・ 個人目標		

※人事評価ワーキング会議に職員代表(2名)を出して制度見直し議論に参加している。
(給与への反映については労使交渉事項。)

人事評価結果の給与への反映

区分	成績区分	成績率	良好との差額(円)
部長 課長級	優秀	100分の79	48,039
	良好	100分の69	—
	良好でない	100分の59	△48,039
課長補佐 係長級 (5級)	優秀	100分の79	41,190
	良好	100分の69	—
	良好でない	100分の59	△41,190
係長 主任主事 (4級)	優秀	100分の79	40,466
	良好	100分の69	—
	良好でない	100分の59	△40,466
主任主事 (3級)	優秀	100分の79	32,337
	良好	100分の69	—
	良好でない	100分の59	△32,337
主事 主事補 (1、2級)	優秀	100分の79	19,698
	良好	100分の69	—
	良好でない	100分の59	△19,698

※人事評価結果による成績区分ごとの差を100分の10とし、6月期勤勉手当のみに反映させる

次年度以降の主な見直し

・人事評価ワーキング会議での議論内容(2013年度全6回)

- ①C評価の評点範囲を縮小し、B・D評価を拡大することについて
- ②能力開発挑戦項目の内容を、業務を通じての能力開発に見直すことについて
- ③3級職員に実績目標を導入し、能力開発目標の対象を2級以下職員にすることについて
- ④3級以下職員の一次評価を係長に行わせることについて
- ⑤2年続けてD評価を受けた職員に対する、育成の方向性等を検討する場の設置について

次年度変更予定

- ③3級職員を実績評価対象とする
- ④係長を一次評価者とする
- ②2級以下職員の能力開発挑戦項目を見直す
⇒上記①、⑤については次年度以降協議する

今後の課題

【制度の見直し】

- ・評価者の変更
- ・評点範囲の変更
- ・昇給、昇格への反映

】 《適切な処遇》



協議申し入れ：昇格年度の前年度及び前々年度
の全体評価結果がC以上であること

⇒《適切な処遇》のみに特化した制度見直しが行われようとしている。

人事評価の元々のねらい・目的である、《組織力の向上》、
《職員の能力開発》、《適切な処遇》に立ち返り制度の見直しをしていく必要があります。

まとめ

人事評価制度は制度を導入したらそれで完成というものではありません。

運用を行いながら、その都度見直しを行うことで、より良いものに改善していく必要があります。

職員間に差をつけるためだけの人事評価ではなく、人材育成を主眼に、職員のやる気を高める制度となるよう組合として、当局に対し働きかけ続けていく必要があります。